

## Mitarbeitermotivierung und Ressourcenaktivierung mit dem Personenzentrierten Ansatz

Hellwig, Christiane

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hellwig, C. (2012). Mitarbeitermotivierung und Ressourcenaktivierung mit dem Personenzentrierten Ansatz. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, 4, 198-202. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-329067>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# Mitarbeitermotivierung und Ressourcenaktivierung mit dem Personzentrierten Ansatz

Christiane Hellwig

Coaching, Beratung, Seminare, Essen

**Zusammenfassung:** Welche Variablen müssen beachtet werden, um Mitarbeiter in Arbeitsorganisationen, nachhaltig zu motivieren und individuelle Ressourcen zu aktivieren? Welche Chancen bietet hierzu der Personzentrierte Ansatz (PzA)? Diese Fragen werden mit der Betrachtung maßgeblicher Begriffe beantwortet. Der komplexe Begriff der Motivation wird dazu aufgeschlüsselt, sowie die Bedeutung der willentlichen Handlungssteuerung und der Ressourcenaktivierung ermittelt. Es wird gezeigt werden, dass sich daraus zwei Perspektiven ergeben, die beide den PzA, als maßgebende Variable, sowie als innere und äußere Haltung, zur Basis haben.

Schlüsselwörter: Motivation, Ressourcen, Mitarbeiterführung, Führungskraft

## Mitarbeitermotivierung und Ressourcenaktivierung mit dem Personzentrierten Ansatz

Motivation ist zu einem der Schlüsselbegriffe für Leistung und Erfolg geworden. Dementsprechend wird in Unternehmen ein hohes Maß an Motivation der Mitarbeiter mit der Steigerung der Leistungsfähigkeit assoziiert. Es scheint das Gesetz zu gelten: Das Leistungsverhalten wird von Motivation beeinflusst, diese wird wiederum von unterschiedlichen Faktoren gesteuert; kennt man diese Faktoren, können entsprechende Anreizsysteme ihre stimulierende Wirkung entfalten.

In der Folge ist die Liste der Instrumente zur Motivierung von Mitarbeitern in den vergangenen Jahren umfassender geworden und greift auf unterschiedliche „Insentivs“ zurück: von den vielfältigen monetären Anreizen, über Karrierebausteine, bis hin zur verbalen Anerkennung von Leistung und fachübergreifende Weiterbildungsmöglichkeiten.

### Info 1: Möglichkeiten der Mitarbeitermotivierung\*

- Herausfordernde/interessante Tätigkeit
- Übertragung von Verantwortung
- Möglichkeit der beruflichen Selbstentwicklung
- Eigene Erfolgserlebnisse
- Einbindung in Unternehmensabläufe/Information/Partizipation
- Verbale/nonverbale Anerkennung von Leistung

- Karriereaufstieg möglich
- Angemessene und authentische Personalführung
- Konstruktive zwischenmenschliche Beziehungen
- Arbeitsplatzbedeutsame, infrastrukturelle Verbesserungen
- Einkommen, Sozialleistungen, Sonderzahlungen
- Beschäftigungs-/Arbeitsplatzsicherheit
- Unternehmenserfolge

\*In dieser Auflistung werden Faktoren intrinsischer, als auch extrinsischer Motivation aufgeführt, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit begehren.

## Was ist Motivation?

Abgesehen davon, dass zu oft offenbleibt, nach welchen Kriterien diese Anreize verteilt werden, drängt sich die Frage auf: Was ist „eigentlich“ Motivation? Abgeleitet vom Lateinischen, bedeutet Motivation „movere“ = „bewegen“. Die Frage danach, was Menschen motiviert, involviert so die Frage danach, was Menschen bewegt. Und Motivation als Bewegung zu definieren, lässt demnach danach schauen, was Menschen zu einer Handlung veranlasst, was sie „in Bewegung versetzt“ und bestimmt Motivation als Prozess. Hingegen führt ein Mangel an Motivation in der Folge dazu, eine Handlung zu unterlassen.

### Info 2: Intrinsische und extrinsische Motivation

- a.) intrinsischen Faktoren, die inneren Anreize, aus der Person heraus: Wünsche, Werte, Interessen, Bedürfnisse u. ä. und
- b.) extrinsische Faktoren, äußere Anreize, aus der Situation heraus: Zielsetzungen, Rahmenbedingungen, Karrierechancen u. ä.

Dabei gibt es zum Begriff der Motivation zahlreiche Definitionen. Betrachtet man bspw. die Bestimmung von Rheinberg, der Motivation als „aktivierende Ausrichtung eines momentanen Lebensbezugs, auf einen positiv bewerteten Zielzustand“ (2000, S. 15) erfasst, oder die von Sprenger (vgl. Sprenger, 2005, S. 22ff.), mit der Motivation, als die Beweggründe eines Menschen definiert wird, sich im Hinblick auf das Erreichen vorgegebener Ziele in spezifischen Situationen auf eine ganz bestimmte Art zu verhalten, für das, was uns – von innen oder außen kommend – bewegt, antreibt und/oder begeistert, bestimmte Dinge zu tun oder zu lassen, so wird hier schon sichtbar, dass damit die Frage was Menschen bewegt, nur unzureichend zu klären ist. Denn der



momentane Lebensbezug hat in der Arbeitsbiografie hindurch viele Stationen, ein positiver Zielzustand muss akteurs-perspektivisch analysiert werden, außen ist im nur Kontext zu klären und spezifische Situationen müssten subjektiv begriffen werden.

Demnach muss die Entwicklung einer „Motivationsstrategien für Mitarbeiter“, zunehmend in dem Maß scheitern, mit dem die „Insentiv“ generalisiert werden. Es sollte ein individueller und nachhaltiger Handlungs- bzw. Maßnahmeplan entworfen werden können, der – wie zu zeigen ist – verschiedene Variablen berücksichtigen muss.

## Volition

Eine erste Variable ist die Volition, der Wille der Menschen antreibt, ein bestimmtes Ziel erreichen zu wollen. Jedoch besteht die Annahme, dass äußere motivationale Anreize, nur eine geringe Reichweite haben. Also: Welche Bedeutung im Motivationsprozess kommt der willentlichen, der bewussten Handlungssteuerung zu, die aus der Konkretisierung eines (definierten) Ziels entsteht und extrinsisch motivieren soll?

Forschungsrichtungen, die die Wirksamkeit von Volition als Variable der Handlungssteuerung annehmen, sehen die willentliche Steuerung als Determinante der planenden Handlungsphase (Heckhausen, 1987; Gollwitzer, 1991). Nach funktionsanalytischen Ansätzen muss Volition erst dann zu Einsatz kommen, wenn die Motivation diametral zur Zielerreichung steht (Rheinberg, 2000; Kuhl, 2000). Beiden Schulen gleich ist: 1. Es wird eine große Bedeutung von intrinsischer Motivation der Akteure vorausgesetzt (ebd.) 2. Der Impuls, ein definiertes Ziel erreichen zu wollen, greift dann auf kognitive Verstärker zurück, wenn Situationen auftreten, in denen die Person wenig oder nicht motiviert ist, in denen sie „Unlust“ verspürt. Konflikte zwischen Emotionen und (fremd oder selbstbestimmten) definierten Zielen, kosten also mindestens latent Energie: denn dann muss „der Wille“ zum Einsatz kommen, damit die Zielerreichung nicht scheitert.

„Motivation“, als großer Begriff, muss in Folge dessen in seine Elemente zerlegt werden; und damit bekommen Motive, Bedürfnisse und Emotionen – als basale Einheiten – Priorität, und stellen weitere Variablen:

## Motive, Bedürfnisse, Emotionen

### Info 3: Explizite vs. implizite Motive

Explizite Motive sind bewusste Selbstzuschreibungen (kognitive Präferenzen), die durch verbale Reize aktiviert werden

und von der Person bewusst wahrgenommen werden können. Nachfragen und (standardisierte) Fragebögen können diese Motive erfassen. Anders verhält es sich mit impliziten Motiven, den affektiven Präferenzen: diese sind als assoziative Netzwerke, die affektiv gefärbt sind und sich größtenteils der bewussten Wahrnehmung entziehen, der Person nicht direkt zugänglich. Somit können diese nicht unmittelbar versprachlicht werden.

Die Forschungen hierzu sind umfangreich und in den letzten Jahren differenzierter geworden. Gleich ist allen: Motive werden als zeitkonstante Personenmerkmale definiert, die die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse steuern (vgl. bspw. Maslow, 1954 und Murrays inhaltstheoretische Bedürfniskonzepte); sie sind auf psychoanalytisch verorteten Trieben gegründet und sind somit handlungsdeterminierend. McClelland, einer der „Väter“ der Motivationsforschung, bestimmt mit seiner Theorie drei Grundmotive: das Leistungs-, Anschluss-, Machtmotiv. In umfangreichen Studien konnte er zeigen, dass Motive früh erworbene, assoziative Netzwerke darstellen, die empfundene Unstimmigkeiten des Akteurs, zwischen erlebter Situation und Emotionen, auflösen können (McClelland 1989; 1953).

Da menschliches Verhalten genuin durch die Suche nach positiven, emotionalen Zuständen und der Vermeidung von negativen, emotionalen Zuständen gesteuert ist, kommt im Weiteren, den Emotionen eine entscheidende Rolle in der Motivationsforschung zu. Neuere Auseinandersetzungen mit dem Thema Motivation ergaben – mit Blick auf neurophysiologische Zusammenhänge – dass das limbische System, auf der Basis binärer Codes, über diese Emotionslagen urteilt. Dies in spezifischen Situationen unmittelbarer, als der rationale, kognitive Großhirnteil. Der Mensch ist durch seine Emotionen „gesteuert“. So definiert Roth Kognition grundsätzlich nur als „Beraterstab“, der in schwierigen Situationen zwar „das Ergebnis verkündet“, jedoch auf der Grundlage von Emotionen gehandelt wird. Des Weiteren müssen aus dieser neurowissenschaftlichen Sicht, Umweltreize auf innere Motivationslagen treffen, um zuverlässige und nachhaltige Handlungsimpulse zu erwirken (Roth, 2001).

Die Ergründung von Bedürfnissen/Motiven heißt somit nach dem zu suchen, was den Mitarbeiter „wirklich“ bewegt. Die Ergründung von Gefühlen heißt danach zu spüren und spüren zu lassen, wie der Mitarbeiter „zu einer Sache steht“, welche emotionale Bedeutung er wem oder was einräumt. Auf dieser Grundlage können *individuelle* motivationale Anreize gefunden werden.

Doch gerade berufliche Situationen stellen den Akteur vor *Sachlagen*, in denen Motivationstiefs überwunden werden müssen, in denen auch spezifische Fähigkeiten verlangt sind. Und damit bekommt eine weitere Variable Bedeutung, damit – gerade über einen längeren Zeitraum – motiviert gehandelt werden kann: die individuellen Ressourcen des jeweiligen Mitarbeiter.



## Ressourcen

### Info 4: Ressourcen

Ressourcen werden als in der Person verankerte Fähigkeiten, Eigenschaften, Kompetenzen, Interessen etc. definiert, können aber auch im sozialen Umfeld ansässig sein. Ausgehend vom französischen „Source“ = „Quelle“, stellen diese Faktoren eine Urkraft dar, die jeder Mensch genuin besitzt. Die Förderung dieser Kräfte erwirkt eine erhöhte Resilienz.

Denn, je mehr der Einzelne seine Ressourcen in seine Tätigkeit integrieren kann, desto motivierter und effizienter wird die Aufgabe ausgeführt werden können. Dabei werden nicht nur fachliche Fähigkeiten relevant, sondern es müssen ebenso persönliche und soziale Kompetenzen involviert werden können. Eine weitere Bedeutung kommt der Funktion dieser Ressourcen, im Kontext der Stressbewältigung zu. Ressourcen sind in der Stress- und Bewältigungsforschung jene Faktoren, deren Verfügbarkeit die Bewältigung von Stress erleichtert (Lazarus & Folkmann, 1984). In den jeweilig aktuellen Anforderungen, in denen individuelle Ressourcen aktiviert werden können, gelingt es dem Akteur somit, selbstreferentiell Lösungen zu integrieren. Die Erkundung und das Bewusstmachen der Ressourcen hat daher zum einen den Effekt der Stärkung der Motivation, zum anderen wird diese Motivation, auch in schwierigen Situationen, längerfristig aufrechterhalten, da der Mitarbeiter aus eigenen „Quellen“ schöpfen kann.

## Zwei Perspektiven

Aus diesen Überlegungen heraus können zwei Perspektiven eruiert werden, die Einfluss auf den Prozess der Motivation nehmen: Die eine gründet sich auf die These der impliziten Motive und intrinsischen Motivation und führt zum Postulat der Selbstaktualisierungstendenz: Demnach besitzt jeder Mensch die basale Fähigkeit, sich konstruktiv und selbstverantwortlich zu entwickeln; sie ist das entscheidende Merkmal jeden organischen Lebens, sie gilt als das übergeordnete Sinn- und Entwicklungsprinzip. Der Mensch wird als Regulator seines Selbst genommen, der die Kraft hat, innere Vorgänge zu steuern, sein Selbst nicht nur zu entwickeln, sondern auch zu gestalten. Jeder Mensch ist somit – grundlegend – sein eigener Experte für eine konstruktive Eigenentwicklung, inklusive seiner aktuellen Motivationslage.

Doch Rogers betont ebenso, dass sich Entwicklung durch den Austausch, durch Beziehungen, vollziehen. So wirken andere Personen an der Entwicklung des Selbst mit. Auch mit den o.g. Annahmen von Sprenger und Roth, den Einflüssen von „Umweltreizen“ auf den Einzelnen, wird impliziert, dass das Individuum sich nicht von alleine konstituiert. Und ebenso inkludiert Selbst-

entfaltung für Keupp, die „Schaffung von Lebenskohärenz“, „als Bedingung und als Ziel“, welche im „soziokulturellen Rahmen“ stattfindet (Keupp, 2003). Denn – und hier greift die zweite Leitlinie – signifikante Andere und kontextuelle Bedingungen beeinflussen Individuen immerwährend. Der Akteur steht damit stetig zwischen der Anpassung an äußere Erwartungen und der Entwicklung seines inneren „Selbst“. Es ist die „permanente Passungsarbeit zwischen inneren und äußeren Welten“ (Keupp, 2010, S. 255), die auch unter dem Siegel eines Corporate Identity der Unternehmen gefordert wird und sich in der Umsetzung von Unternehmenszielen verdeutlicht. Das Ausmaß dieser Passungsarbeit bestimmt in seiner Wirkung die individuelle Motivationslage stetig mit.

## Motivationsfördernde Variablen

Um Motivation unter diesen Maßgaben zu forcieren und der Person und dem Kontext gerecht zu werden, muss nicht-direktives Handeln von der Führungskraft zur Gesprächsbasis genommen werden (Rogers, 2000). Dies mit dem Ziel, aktive Selbstexploration und Reflexivität des Mitarbeiters zu fördern, aber auch, um die eigenen Perspektiven – soweit wie möglich – bewusst im Hintergrund zu lassen. Dann können die Wünsche, Ziele, Bedürfnisse, aber auch die Fähigkeiten und Ressourcen entdeckt werden und mit dem Aufspüren nutzbar werden – konstruktiv auf *beiden* Seiten.

Mitarbeitermotivation und Ressourcenaktivierung setzt nach dem Bisherigen, die folgenden, aufeinander abgestimmten und miteinander korrelierenden Variablen als Basis, die für alle involvierten Personen gleichermaßen gelten:

1. Die Analyse und Reflexion individueller Werte und Ziele sowie die dazu in Korrelation stehende,
2. Kenntnis der individuellen Ressourcen, in den Bereichen der Fachkenntnisse sowie den übergreifenden sozialen und persönlichen Fähigkeiten.
3. Handlungskongruenz zwischen basalen – impliziten – Motiven und kognitiven, willentlichen – expliziten – Zielen.
4. Kenntnis der übergreifenden organisationsspezifischen Ziele sowie Klarheit der Erwartungen.

Diese Variablen sind dann das Ziel und der Weg gleichermaßen und nur dann erfolgreich nutzbar, wenn „Motivierende Mitarbeiterführung“, als Parameter im Führungsstil verinnerlicht wird. Es setzt voraus, dass die Führungskraft sich selber weiterentwickelt und in sich wächst. Und es setzt bei der Führungskraft eine dreifache Perspektive voraus: Den Blick ins eigene „Innen“, auf die Erfordernisse der Rahmenbedingungen und auf die o.g. Variablen im Motivationsprozess. Im Unternehmenskontext sind dies die Arbeitsorientierung, Mitarbeiterorientierung sowie Partizipationsorientierung.



### Info 5: Drei Dimensionen der Mitarbeiterführung

**Arbeitsorientierung:** Führungskraft organisiert und strukturiert Verantwortlichkeiten, kontrolliert die Arbeitsschritte und das Einhalten von Terminen und Regeln, plant die Zielerreichung und verfolgt das Erreichen der betrieblichen Ziele.

**Mitarbeiterorientierung:** Führungskraft geht auf ihre Mitarbeiter ein und berücksichtigt deren Bedürfnisse über den unmittelbaren Kontext der Arbeit hinaus.

**Partizipationsorientierung:** Führungskraft bezieht ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit ein.

In diesem Zusammenhang konnten von Weibler (2010) durchgeführte Studien zeigen, dass der gewählte Führungsstil mit den impliziten Motiven der Führungskraft selbst in Korrelation steht. Des Weiteren stehen die impliziten Motive der Mitarbeiter mit dem präferierten Führungsstil im Zusammenhang, da, je authentischer und empathischer die Führungskraft handelt, es ihr desto eher gelingen wird, die Mitarbeiter zu motivieren (ebd.). Doch, authentisch, „echt zu sein“, bedeutet, die „Klarheit in der Person“: so zu handeln, wie man denkt und kommuniziert, eine eigene Positionen zu haben und zu seinem Wort zu stehen. Die Führungskraft – als ein signifikanter Anderer – ist der „Wegbereiter“ für die Motivation ihrer Mitarbeiter. Und genau aus diesen Gründen stellt Mitarbeitermotivierung und Ressourcenaktivierung als Vorbedingung – einmal mehr – die Reflexion der eigenen Person auf den Prüfstand.

Dies gilt für die eigene Person alleine, sowie in unterstützender Gesprächsführung, im Kontext mit anderen. Letzteres basiert auf spezifischen Gesprächsführungsmethoden, mit adäquater Haltung gegenüber dem Gesprächspartner und ist als (Selbst-) Klärungshilfe zu verstehen.

Im Prozess des Motivierens, gibt folglich die Führungskraft den Ausschlag darüber, ob ihre Mitarbeiter nachhaltig und intrinsisch motiviert sein können. Im Arbeitsprozess ist Motivation Führungsaufgabe und als solche zu verinnerlichen. Im Prozess der Mitarbeiterführung ist Personzentrierte Gesprächsführung das Fundament für die Führungskraft, die nachhaltig motivieren will und eine maßgebende Variable. Denn personzentriertes kommunikatives Handeln, fördert die Kongruenz zwischen einem „innen“ und „außen“ für alle Beteiligten.

## Personzentrierte Gesprächsführung

Das Bestreben des Individuums sich zu entwickeln und zu entfalten, heißt also im Personzentrierten Modus zunächst, eine empathische und wertschätzende Begleitung zu leisten und die organisatorischen *und ebenso* die strukturellen Voraussetzungen hierfür zu implementieren oder aufzuzeigen. Die verbreitete Meinung dazu ist,

dass dies aufgrund eines zeitlich und inhaltlich eng definierten Unternehmensrahmens nur schwer umzusetzen ist. Doch: Klarheit in der Person umfasst die Benennung der äußeren Grenzen, die Klarheit der Erfordernisse, jedoch nicht die der individuellen Wege. Das lässt die implizite Frage nach einer Praxistauglichkeit des PzA in der Mitarbeitermotivierung stellen. Diese ist mit der Nennung eines weiteren Aspekts zu klären: Denn die Tätigkeit der Mitarbeiter, muss als „kontinuierlicher Strom reflexiven Handelns“ gesehen werden und die strukturellen Bedingungen eines Unternehmens dürfen nicht mit Zwang gleichgesetzt werden, denn: „sie schränken Handeln nicht nur ein, sondern ermöglicht es auch“ (Giddens, 1988). Mit dieser Theorie des Dualismus entkräftet Giddens das Argument, dass Strukturen das Handeln beschränken und zeigt im Gegenteil, dass erst durch sie individuelles Handeln und Ressourcennutzung ermöglicht werden (Giddens, 1997).

Personzentriert Mitarbeiter zu motivieren, bedeutet also, unter *Einbeziehung* der Unternehmensstrukturen, die Selbstaktualisierungstendenz zu mobilisieren. Dazu müssen jedoch Bedingungen geschaffen werden, die das Entwicklungspotential und die Kraft der Selbstverwirklichung aktivieren. Diese Bedingungen sind Gespräche. Gespräche über die individuelle Selbst- und Weltsicht, da diese die genuine Sinn- und Handlungsorientierung des Akteurs rekonstruiert. Daraus können Eigeninteressen in den Vordergrund gestellt werden und mit strukturellen Vorgaben und Zielen, in ihrer Bedeutung aufgeschlüsselt werden.

## Beziehungsgestaltung

Dabei sind – unabhängig von ihrer kontextuellen Einbettung – soziale Prozesse insbesondere durch ihre zwischenmenschliche Beziehungsgestaltung geprägt. Konstruktiv können diese dadurch unterstützt werden, dass eine tragfähige Beziehung gestaltet wird, die ein humanistisches Menschenbild als Gelingensbedingung nimmt. In der empathisches Verstehen, kongruentes und wertschätzendes Verhalten authentisch gelebt wird und nicht strategisch ausgerichtet ist. Rogers (2009) stellte hierzu fest, dass der Glauben oder das Vertrauen „in die Fähigkeiten des Individuums“, beständig demonstriert werden muss, um eine interpersonelle Situation zu schaffen, in der „dem Klienten Material zu Bewusstsein kommen kann“.

Zum einen benötigen Mitarbeiter dazu die Unterstützung einer humanistisch geordneten Führungskraft, um sich selbst, mit Ihren Ressourcen, im Mainstream der Unternehmensziele, erkennen und entwickeln zu können. Dann können die, auf Bedürfnissen und Emotionen gegründeten Motive, als Motivbündel, den Prozess der Motivation in Gang setzen, sind mit den vorgegebenen Bedingungen vereinbar und an die individuelle Fähigkeiten angepasst.

Zum anderen besteht jedoch auch die Forderung, an eine Fähigkeit der reflexiven Eigenbeobachtung der Führungskraft. Die



Reflexion des eigenen Denkens, Fühlens und Handelns. Dies als Grundlage für eine Positionierung, mit dem Ziel, die nach „innen und außen“ wirkende Klarheit der eigenen Person zu fördern, sowie den Konsens zwischen den Mitarbeitern und den übergreifenden Anforderungen nachhaltig herzustellen.

## Perspektiven-To-Do

Nimmt man die dargelegten Variablen als Säule einer effektiven Mitarbeitermotivierung und Ressourcenaktivierung, so ist der PzA für diese Säule das Fundament. Denn nur unter diesen Prämissen gelingt es, Vertrauen und Sicherheit aufzubauen und so individuelle und korporative Ziele mit einander zu vereinen. Die aufgeführten Variablen lassen sich, dementsprechend, als „Perspektiven-To-Do“ zusammenfassen:

1. Der reflexive Blick auf das „Ich als Führungskraft“, mit dem Ziel,
  - in der „Sandwichposition“, zwischen „Vorgesetzten“ und „Vorgesetztem“, ein eigenen Status Quo zu entwickeln, um so
  - Authentizität und Transparenz zu erlangen.
2. Der Blick auf den Mitarbeiter, das bedeutet,
  - Wertschätzung und grundlegende Akzeptanz gegenüber dem Einzelnen und ein Verstehen wollen seiner Perspektive,
  - die in Einzelgesprächen Erwartungen des Einzelnen ergründen,
  - den MA als Individuum sehen, die Aufgaben seinen Ressourcen anpassen (lassen), aber auch
  - die Vergewisserung, dass die institutionell gegebenen Rahmenbedingungen, die Unternehmensziele und die Erwartungen, die an ihn gestellt werden, bewusst sind,
  - Anreize mit dem Einzelnen herausfinden, die für den Einzelnen erstrebenswert sind.
3. Der Meta-Blick auf die Beziehungsgestaltung, mit spezifischen Fragen, die die multiplen zwischenmenschlichen Wechselwirkungen kritisch betrachten.

In der Summe ist der Personzentrierte Ansatz, mit seiner reflexiven Beziehungsgestaltung, Analyseinstrument und Lösungsentwicklung zugleich. Nur in diesen Gesprächsprozessen kann die Motivation der Mitarbeiter aktiviert, sowie die individuellen Ressourcen „nebenbei“ entdeckt werden.

Ein letzter Hinweis, der sich an die verbreitete Frage richtet, ob Gespräche, die die Motivation und Ressourcen ergründen sollen, gerade im schnellen Unternehmensalltag nicht „Zeitverschwendung“ wären. Schließlich gäbe es ja – wissenschaftlich fundierte – Tests genau zur Ergründung dieser Fragen. Die kurze Antwort ist: Nein, denn Menschen können zu einem Test nur eine sehr temporäre und oberflächliche „Beziehung“ aufbauen. „Er“ ist aus vorgenannten Gründen kein förderndes und forderndes „Gegenüber“. Denn „er“ ist ohne „Selbst“.

## Literatur

- Giddens, A. (1997). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Studienausgabe.* Frankfurt/New York: Campus.
- Gollwitzer, P. M. (1991). *Abwägen und Planen: Bewußtseinslagen in verschiedenen Handlungsphasen.* Hogrefe.
- Heckhausen, H. (1987). Perspektiven einer Psychologie des Wollens. In: H. Heckhausen, P.M. Gollwitzer & F. E. Weinert (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon: Der Wille in der Humanwissenschaft.* (S. 143-175). Heidelberg: Springer.
- Keupp, Heiner (2003). (Online-Ressource) Identitätskonstruktion. Vortrag bei der 5. bundesweiten Fachtagung zur Erlebnispädagogik. Magdeburg. <http://www.ipp-muenchen.de/texte/identitaetskonstruktion.pdf> (Zugriff Dezember 2011).
- Keupp, Heiner (2010). (Online-Ressource) Vom Ringen um Identität in der Spätmodernen Gesellschaft [http://www.ipp-muenchen.de/texte/keupp\\_10\\_lindau\\_ringen.pdf](http://www.ipp-muenchen.de/texte/keupp_10_lindau_ringen.pdf) (Zugriff Dezember 2011).
- Kuhl, J. (2000). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme.* Göttingen: Hogrefe.
- Lazarus, R. S. & Folkmann, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping.* New York, NY: Wiley
- Maslow, A. (1954/1981). *Motivation and Personality.* New York. Deutsche Übersetzung: Motivation und Persönlichkeit. Rowohlt.
- McClelland, D. C., Koestner, R., Weinberger, J. (1989). *How do self-attributed and implicit motives differ?* *Psychological Review*, 96, 690-702.
- McClelland, D. C., (1987). *Human Motivation.* Press Syndicate. University of Cambridge.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Lowell, E. L. (1953). *The Achievement Motive.* New York: Appleton-Century-Crofts.
- Rheinberg, F. (2000). *Motivation.* Stuttgart: Kohlhammer.
- Rogers, C. R. (2009). *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie.* Frankfurt: Fischer Verlag.
- Rogers, C. R. (2000). *Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten.* Stuttgart: Klett-Cotta
- Roth, G. (2001). *Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert.* Frankfurt: Suhrkamp.
- Schiepek, G. & Cremer, S. (2003). Ressourcenorientierung und Ressourcendiagnostik in der Psychotherapie. In H. Schemmel & J. Schaller (Hrsg.), *Ressourcen. Ein Hand- und Lesebuch zur therapeutischen Arbeit.* Tübingen: dgvt-Verlag.
- Sprenger, R. K. (2005). *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse.* Frankfurt: Campus.
- Weibler, J. (2010). *Personalführung.* München: Vahlen.
- Weiner, B. (1994). *Motivationspsychologie.* Weinheim: Beltz.



Christiane Hellwig

Soziologin M.A., Dipl. Sozialpädagogin. Eigene Praxis für psychosoziale Beratung. Zertifizierter Coach, ECA (European Coaching Association). Gastreferentin für verschiedene Universitäten, in der Lehre und Hochschulweiterbildung. Arbeitsfelder: Sozialpsychologie, Kommunikation/

Gesprächsführung, Ziel- und Selbstmanagement. Aktueller Arbeitsschwerpunkt: Narrationsanalysen, mit den Themen Krisenmanagement und Motivationsstrukturen.

Kontakt: [c.hellwig@christianehellwig.de](mailto:c.hellwig@christianehellwig.de)  
[www.christianehellwig.de](http://www.christianehellwig.de)